

УДК 330.131.7; 368.025.6

**Круш П.В.,**

канд. економ. наук, професор

Національний технічний університет України «КПІ»

**Тюленєва Ю.В.**

канд. економ. наук,

Національний технічний університет України «КПІ»

## СТАНДАРТ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

### STANDART OF ENTERPRISE RISKS MANAGEMENT: STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT

*У статті визначено правові основи впровадження стандарту з управління ризиками підприємства. Проаналізовано основні міжнародні стандарти з управління ризиками та визначено їх сильні сторони з метою впровадження вітчизняного стандарту. Визначено перешкоди у впровадженні стандарту з управління ризиками у діяльність підприємства та відзначено необхідність правового регулювання діяльності з управління ризиками як засобу забезпечення стабільних зв'язків та регуляторних механізмів даної діяльності.*

*В статье определены правовые основы внедрения стандарта по управлению рисками предприятия. Проанализированы основные международные стандарты управления рисками и определены их сильные стороны с целью внедрения отечественного стандарта. Определены препятствия внедрению стандарта управления рисками в деятельность предприятия и отмечена необходимость правовой регуляции деятельности с управления рисками как средства обеспечения стабильных связей и регуляторных механизмов данной деятельности.*

*In the article legal frameworks of introduction of standard of enterprise risks management are determined. Basic international standards of enterprise risks management are analysed and their strong sides are determined with the purpose of introduction in a domestic standard. Obstacles in introduction of standard of enterprise risks management in activity of enterprise are determined and the necessity of the legal adjusting of activity is marked from a management as backer-up stable connections and regulator mechanisms of this activity risks.*

**Ключові слова:** ризик підприємства, управління ризиками підприємства, стандарт з управління ризиками підприємства.

**Вступ.** Управління ризиками підприємства є одним з вирішальних аспектів забезпечення беззбиткового існування підприємства на рівні формування стратегії підприємства, планування діяльності тощо. Для вітчизняних підприємств характерне окреме застосування елементів управління ризиками (функціональне управління ризиками) або ж повне

ігнорування даного процесу. Про це свідчать опитування [1] керівників підприємств, а також підготовленість підприємств та їх реакція на кризові явища в економіці країни (зростання збитковості підприємств, кількість банкрутств). Порівняно з 2008 роком кількість збиткових підприємств у 2009 році зросла з 37,2 до 41,3 % від загальної кількості підприємств. Якщо розглядати вартісні значення збитків та прибутків, то маємо ще гіршу картину: у 2007 р. розмір збитків становив 47096, 4 млн грн, а доходи – 182994,4 млн. грн.; 2008 рік – 184714,9 млн грн порівняно з 193669,1 млн грн доходів, а 2009 – 130593,6 млн грн порівняно з 99003,7 млн грн

Дослідженню процесу управління ризиками підприємства присвячено роботи як вітчизняних науковців, так і зарубіжних, таких як Н.І. Машина, А.Б. Камінський, П.Г. Грабовий, М.Н. Багієва, В.М. Гранатуров, В.В. Вітлінський, М.В. Сулим, Т. Бачкаї та ін. [2-10].

**Постановка завдання.** Впровадження процесу управління ризиками підприємства на системній основі потребує чітких рамок його регламентування. Забезпечення ясності та прозорості, а також визначення відповідальних у даному процесі – це не всі ключові фактори, які забезпечують ефективність процесу управління ризиками. Виникає потреба документального забезпечення процесу управління ризиками підприємства.

Таким чином, завданнями даної статті є аналіз стану та перспектив впровадження стандарту з управління ризиками у діяльність підприємств.

**Методологія.** Методологічною основою дослідження стали теоретико-методологічні основи методів систематизації, зіставлення, аналізу та елімінування, що дали змогу сформулювати стан та перспективи впровадження стандарту з управління ризиками підприємства.

**Результати дослідження.** Дослідження документального забезпечення процесу управління ризиками на мікро- та макрорівнях показав таке. Аналіз використання спеціальних документів з управління ризиками (програм та декларацій) у діяльності підприємств засвідчив про їх відсутність та тотальне ігнорування керівниками підприємств нефінансової сфери [10].

Більш детальний аналіз документального забезпечення діяльності підприємств показав, що підприємці користуються планами виробничої, фінансової та інших сфер. Для їх діяльності застосування даних документів – це єдиний прояв часткового регламентування процесу управління ризиками підприємства у сфері дії плану. Адже при плануванні діяльності підприємства керівнику необхідно врахувати небезпечні та ризикові аспекти його діяльності, особливо у процесі стратегічного планування.

Застосування планів як інструментів врахування ризиків та визначення дій є першим кроком у процесі управління ризиками підприємства, враховуючи відсутність управління ризиками на підприємствах. Таким чином,

вони є передумовами для запровадження науково-обґрунтованого підходу до управління ризиками підприємства.

На макрорівні також спостерігаються суттєві недоліки управління ризиками. Відповідно, такий стан речей впливає і на мікрорівень.

На рівні держави, так само як і на рівні підприємства, розробляються програми та плани, які мають загальнонаціональний характер. Це річні державні програми економічного і соціального розвитку України, плани розвитку країни на певний період. Але у процесі їх розробки урядом приділяється незначна увага ризиками підприємств.

В Україні, порівняно з іншими країнами, відсутня комплексна нормативна база з регулювання управління ризиками. З боку держави розроблені лише документи, які частково регулюють виробничі ризики окремих галузей (митне, будівельне законодавство), та ризики фінансової сфери (страхова діяльність, банківська діяльність, діяльність ринку цінних паперів, аудит). Але найбільше розвинена, порівняно з іншими галузями народного господарства, нормативно-правова база у сфері управління ризиками саме банківської сфери.

Таким чином, розгляду практичних проблем ризик-менеджменту взагалі і його документальному забезпеченню у діяльності підприємства зокрема приділено значно менше уваги.

Г.В. Чернова намагається визначити правове регулювання процесу управління ризиками через підготовку програми з управління ризиками підприємства [11]. В ході попереднього етапу управитель знайомиться з конкретною інформацією, яка дасть змогу йому ухвалити рішення, що передують основній стадії розробки програми управління ризиками, і приступити до безпосередньої розробки програми. В рамках же основного етапу відбувається власне розробка програми управління ризиками, запровадження і реалізація якої сприятимуть зменшенню можливих збитків для підприємства. У даній роботі більше уваги присвячено саме розробці та перегляду Програми, але основні елементи Програми не розглядаються. Наводиться приклад програми управління ризиками для виробничої компанії [12]. Автори підручника [12] дотримуються такої структури програми: опис діяльності підприємства; характеристика основних активів з виділенням тих з них, на які впливають ризики; перелік можливих збитків підприємства; перелік можливих методів захисту від збитків.

Нормативно-правове забезпечення управління ризиками підприємства є лише в частині регулювання певних сторін організаційно-технологічної безпеки підприємства (санітарна, пожежна, виробнича діяльність тощо), організації підприємства (статут, резервний капітал, відповідальність та обов'язки).

Таким чином, можна знову ж таки відзначити, що все це є основою розробки та впровадження відповідних документів з управління ризиками на загальнодержавному рівні.

У світовій практиці з управління ризиками існує ціла низка стандартів з управління ризиками підприємств, найбільш відомі з яких наведено у табл. 1.

Кожний з перерахованих стандартів направлений на вирішення певної цілі. Так, Базель II визначає границі обмежень на мінімальний розмір регуляторного капіталу, RMS переслідує отримання максимальних прибутків, COSO-ERM поєднує обидва ці аспекти у вигляді рівноваги між доходами та ризиком. Відрізняються і спектром ризиків, які вони розглядають, і способами вирішення ризику (Базель II розглядає малий спектр ризиків, відповідно, має і відпрацьовану систему управління ризиками, в основі якої лежить лише управління лімітами). COSO-ERM має найбільший набір ризиків; з урахуванням концепцію рівноваги доходу та ризику управління ними будується на постійному моніторингу та контролі, що збільшує витрати цього процесу.

Також кожний з перерахованих стандартів орієнтований на розвинену країну. При розробці власного стандарту необхідно врахувати проблеми його адаптації у діяльності підприємства. По-перше, до таких проблем можна віднести нерозвиненість базової термінології, що дала б змогу розкласти на складові в термінах сам процес управління. По-друге, недостатність та неконкретність законодавства у частині управління ризиками. По-третє, відсутність бази даних про ризикові ситуації у діяльності підприємства. По-четверте, слабка забезпеченість інформаційних технологій та професійної підготовки кадрів. Саме остання причина є вирішальною у встановленні механізму управління ризиками підприємства.

Таблиця 1

#### Міжнародні стандарти управління ризиками

Розробки / Видавці	Назва
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA. Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея, США.	Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM), 2004. Інтегрована модель управління ризиками організації
The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector, UK. Adopted by Federation of European Risk Management Associations. Інститут ризик-менеджменту, Асоціація ризик-менеджменту та страхування, Національний форум ризик-менеджменту в суспільному секторі	A Risk Management Standard. 2002. Стандарт управління ризиками.

(Великобританія). Прийнятий Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів.	
Standards Australia.	Australian/New Zealand Risk Management Standard (AS/NZS 4360), 2004. Стандарт управління ризиками Австралії та Нової Зеландії.
Basel Committee on Banking Supervision. Базельський комітет з банківського нагляду.	Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, 2004. Базель II: Міжнародний стандарт виміру капіталу – доопрацьований договір.
International organization for Standardization. Міжнародна організація зі стандартизації	Risk management – Principles and guidelines on implementation (ISO 31000:2009). Управління ризиками. Настанови з використання принципів та реалізації управління ризиками. Словник-термінів (ISO 73:2009)

За основу можна обрати кожний з перерахованих, але, на думку автора доцільніше звернути увагу на останній. Він є практичним документом, який направлений на допомогу підприємствам у розробці їхніх власних підходів до управління ризиками.

Прийняття Стандарту також необхідне для досягнення згоди за деякими питаннями: використання єдиної термінології, регулювання процесу практичного застосування управління ризиками, організація управління, визначення цілі.

В основі стандарту пропонується закладати політику та культуру управління ризиками підприємства, визначати методологічні рекомендації щодо виявлення ризиків підприємства, аналізу ризиків підприємства, організації введення обліку реалізації ризиків підприємства за минулі роки, визначати розмір оптимального рівня ризиків підприємства з основними видами методів управління ризиками, підготовку звітності про результати управління ризиками підприємства, а також відповідальних за введення статистичних даних та періодичності оновлення.

Важливим у процесі формування стандарту з управління ризиками є врахування особливостей самого підприємства: організаційної структури, розміру, форми власності та організаційно-правової форми створення підприємства. Саме ці аспекти дають змогу стандарту закріпити ефективні зв'язки управлінців підприємства в їх діях з управління ризиками, визначити можливості делегування обов'язків на різних рівнях управління, розподілити обов'язки як інструмент управління ризиками. Адже розподіл обов'язків дає можливість зменшити навантаження з одного керівника підприємства, а тому і

кількість ризиків, за які він відповідає, та дозволити враховувати їх у процесі прийняття рішень.

Різниця у поданому стандарті для підприємств різних за розміром та формою власності полягає у зазначенні відповідальних (з консультацією з вищим органом керівництва чи ні), специфіки діяльності та побудові карти ризиків підприємства (малі підприємства – переважно однопрофільні, як результат менша сукупність ризиків; великі підприємства – різні галузі та більше різноманіття ризиків підприємства (наприклад, ВАТ «Дружківський машинобудівний завод», табл. 2).

Таблиця 2

**Карта ризиків «Оціночна відомість щодо виявлення ризиків**

<b>Вид підприємницької діяльності</b>	<b>Група ризиків</b>	<b>Вид ризиків</b>	<b>Вірогідність виникнення – розмір втрат</b>
<b>Виробництво гірничошахтного обладнання</b>	<b>Зовнішні</b>	системний	<b>31,0</b>
		політико-законодавчий	<b>26,0</b>
		податковий	<b>23,5</b>
		науково-технічний	<b>17,0</b>
		ринковий	<b>12,5</b>
	<b>Внутрішні</b>	майновий	<b>39,0</b>
		транспортний	<b>39,0</b>
		кредитний	<b>39,0</b>
		торговий	<b>35,5</b>
		юридичний	<b>35,0</b>
		виробничий	<b>35,0</b>
		організаційний	<b>29,5</b>

Закладенні основи управління ризиками у стандарті повинні віддзеркалюватися і в інших документах підприємства, таких як плани, прогнози, посадові інструкції тощо.

**Висновок.** Формування та впровадження стандарту з управління ризиками підприємства є одним із важливих завдань для успішної діяльності підприємства.

Складність впровадження стандарту з управління ризиками пов'язана з його взаємозв'язком з усіма процесами управління підприємством, з необхідністю отримання цілісної, інтегральної системи управління ризиками підприємства. Для ефективного впровадження стандарту необхідно розробити послідовність кроків його розробки та, відповідно, впровадження у діяльність підприємства.

Розробка стандарту закладає основи формування правової бази регулювання ризиків та дає можливість у майбутньому розробити програму з управління ризиками підприємства. Подана складова механізму відображає

лише мікрорівень, але для ефективної діяльності підприємств ця складова механізму повинна реалізовуватися і на макрорівні, віддзеркалюючись у нормативно-правових, законодавчих актах стосовно діяльності підприємств та ризиків в ній.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні значення стандарту в діяльності підприємства та основних аспектів його впровадження.

### **Література**

1. Кравченко В.А. Функціональний та інтегральний підходи до управління підприємницькими ризиками: теорія та практика / Кравченко В.А. // Проблеми системного підходу в економіці. – 2008. – № 2. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-2/Kravchenko\\_208.htm/](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-2/Kravchenko_208.htm/)
2. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском / Р.М. Качалов [РАН; Центральный экономико-математический ин-т]. — М. : Наука, 2002. — 192 с. : рис. — (Экономическая наука современной России).
3. Кузьмін О.Є. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова системи менеджменту / О.Є. Кузьмін, А.С. Мороз, Н.Ю. Подольчак, Р.В. Шуляр. — Л.: В-во Нац. уні-ту «Львівська політехніка», 2005. — 336 с.
4. Машина Н.І. Економічний ризик: методи його вимірювання: навч. посібник / Н.І. Машина — Київ : Центр навчальної літератури, 2003. — 188 с.
5. Камінський А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посібник / А.Б. Камінський. — К.: ВД «Козаки», 2002. — 120 с.
6. Грабовый П.Г. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый, С.Н. Петрова, С.И. Полтавец и др. — М.: Аланс, 1994. — 200 с.
7. Багиева М.Н. Концептуальные основы анализа и оценки рисков предприятия: учеб. пособие [по курсу «Управление рисками»] / М.Н. Багиева; за ред. Д.В. Соколова. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. — 52 с.
8. Гранатуров В.М. Ризик підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В.М. Гранатуров, О.Б. Шевчук. — К. : Держ. вид.-інформ. агентство «Зв'язок», 2000. — 150 с.
9. Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічних ризиків / В.В. Вітлінський. — К.: Деміург, 1996. — 212 с.
10. Сулим М.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: [навч. посіб.] / М.В. Сулим. — Львів: Вид-во Львів. комерц. академії, 2003. — 196 с.
11. Чернова Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия / Г.В. Чернова. — СПб: Питер, 2000. — 170 с.
12. Гольдштейн Г.Я. Экономический инструментарий принятия управленческих решений: Учебн. пособие для магистрантов направления 521500 "Менеджмент" (МВА) [Електронний ресурс] / Г.Я. Гольдштейн, А.Н. Гуц.. — Таганрог: ТРТУ, 1999. — Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m69/5\\_4.htm](http://www.aup.ru/books/m69/5_4.htm)